

Γιατί είναι αναγκαία η Στρατηγική;

Η 6η, ριζικά αναθεωρημένη, έκδοση του βιβλίου ασχολείται με ερωτήματα που πρέπει να απασχολούν κάθε επιχείρηση και στέλεχος σήμερα:

- Πώς θα κατανοήσουμε και θα ανταποκριθούμε στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή μας,
- Πώς θα δημιουργήσουμε και θα αξιοποιήσουμε θεμελιώδεις ικανότητες για να κερδίσουμε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα,
- Πώς θα κατευθύνουμε την επιχείρησή μας και τους ανθρώπους μας προς το μέλλον,
- Ποιες ανάγκες, ποιων πελατών σε ποιες αγορές ή/και επιχειρηματικές δραστηριότητες θα επιλέξουμε να ικανοποιήσουμε, και με ποιον τρόπο,
- Πώς θα προστατέψουμε την εταιρεία μας από τις επιπτώσεις της κρίσης. Πώς μπορούμε να επιβιώσουμε ή/και να βγούμε κερδισμένοι,
- Με ποιον τρόπο (π.χ. εξαγορές, συγχωνεύσεις, συμμαχίες, οργανική ανάπτυξη), θα διεισδύσουμε σε νέες αγορές ή/και επιχειρηματικές δραστηριότητες,
- Πώς θα επιτύχουμε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά μας,
- Πώς θα δημιουργήσουμε μια επιχείρηση ευέλικτη και ικανή να προσαρμόζεται στις καταγιστικές αλλαγές, και πώς θα βελτιώσουμε την ποιότητα λήψης στρατηγικών αποφάσεων,
- Ποιες δομές, συστήματα, ικανότητες, στελεχιακό δυναμικό χρειάζεται να αναπτύξουμε για να υποστηρίξουμε αποτελεσματικά την υλοποίηση της στρατηγικής μας.

Για να απαντήσει στα ερωτήματα αυτά το βιβλίο βασίζεται στην πιο σύγχρονη διεθνή θεωρία και πρακτική στο χώρο της Στρατηγικής.

Παράλληλα χρησιμοποιεί μια πλειάδα παραδειγμάτων ελληνικών και διεθνών επιχειρήσεων για να κάνει τα επιχειρήματα κατανοητά στον αναγνώστη.

Στόχος του βιβλίου είναι, όχι μόνο να παρουσιάσει με τρόπο εύληπτο αλλά ταυτόχρονα κριτικό, μια πλειάδα τεχνικών στρατηγικής ανάλυσης. Κάθε κεφάλαιο συνοδεύεται από πρόσφατα ενημερωμένη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο βοήθο για τον αναγνώστη που επιθυμεί να εμβαθύνει στο αντικείμενο.

Παράλληλος στόχος είναι να βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει τις ιδιαιτερότητες κάθε στρατηγικής επιλογής και τα τυχόν προβλήματα στην εφαρμογή της. Γίνεται έτσι σαφές στον αναγνώστη ότι σε θέματα στρατηγικής δεν υπάρχουν εύκολες λύσεις ούτε «συνταγές επιτυχίας».

Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι πολύπλοκες, εμπεριέχουν αβεβαιότητα και κατά συνέπεια ενδέχεται να αποτύχουν. Ο σχεδιασμός του βιβλίου είναι τέτοιος ώστε τα πρώτα κεφάλαια να δημιουργούν μια ισχυρή βάση πάνω στην οποία στηρίζονται τα μετέπειτα κεφάλαια.

Η 6η, ριζικά αναθεωρημένη, έκδοση του βιβλίου ενσωματώνει ιδέες και γνώσεις από τη βιβλιογραφία στα οικονομικά, στο μάρκετινγκ, στην οργανωσιακή θεωρία, στα χρηματοοικονομικά και στο διεθνές μάντζμεντ.

Με τον τρόπο αυτό επιχειρεί να δώσει στον αναγνώστη μια πραγματικά σφαιρική άποψη.

Η στρατηγική επιβάλλεται να βλέπει και το δένδρο και το δάσος.

Όπως και οι προηγούμενες εκδόσεις, έτσι και η νέα έκδοση, φιλοδοξεί να αποτελέσει πολύτιμο οδηγό όχι μόνο στα στελέχη των επιχειρήσεων που χαράζουν τη στρατηγική και παίρνουν τις στρατηγικές αποφάσεις, αλλά και σ' εκείνους (μεσαία και κατώτερα στελέχη, προπτυχιακοί και μεταπτυχιακοί φοιτητές) που επιθυμούν να κατανοήσουν καλύτερα τις στρατηγικές κινήσεις των ελληνικών και διεθνών επιχειρήσεων στη «σκακιέρα» του ανταγωνισμού.

Γιατί είναι αναγκαία η Στρατηγική;

Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλο ποτέ...

Σκεφτείτε τα παρακάτω τέσσερα ζευγάρια εταιρειών τα οποία ανταγωνίζονται στους ίδιους χώρους: Toyota-General Motors (GM), Samsung-Sony, CBS-CNN, Xerox-Canon,

Fuji-Kodak. Πριν από μερικά χρόνια η GM, η Sony, η Xerox η Kodak και το CBS ήταν οι αδιαμφισβήτητοι ηγέτες στο χώρο τους. Κι όμως μέσα σε λίγα χρόνια έχασαν την ηγετική τους θέση είτε από νέες μορφές ανταγωνισμού (π.χ. το CBS από το CNN) είτε από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές τους (π.χ. οι Sony και General Motors από τις Samsung και Toyota αντίστοιχα). Την απώλεια αυτή δεν μπορεί βέβαια κανείς να την αποδώσει αποκλειστικά – ούτε καν κυρίως – στην τύχη. Επιπλέον δεν μπορεί να την αποδώσει ούτε στο γεγονός ότι οι ανταγωνιστές τους είχαν στη διάθεσή τους περισσότερους πόρους. Είναι άξιο αναφοράς ότι το νεοεμφανιζόμενο, στις αρχές της δεκαετίας του 80, CNN κατόρθωσε να παρέχει ειδήσεις για όλο το εικοσιτετράωρο με προϋπολογισμό που εκτιμήθηκε στο ένα πέμπτο του προϋπολογισμού του CBS για το απογευματινό του ωριαίο δελτίο ειδήσεων!

Εύλογα θα μπορούσε κάποιος να αναρωτηθεί πού οφείλεται η αναστροφή αυτή.

Σύμφωνα με τους καθηγητές Hamel και Prahalad, η αναστροφή αυτή κυρίως οφείλεται στην επιτυχημένη στρατηγική που εφάρμοσε τόσο το CNN, όσο και η Toyota και η Samsung, όσο και στη στρατηγική τους ευελιξία. Στρατηγική που όχι μόνο ήταν πιο αποτελεσματική στη σύλληψη και την υλοποίησή της, αλλά και απαιτούσε από τις επιχειρήσεις αυτές να ξεπεράσουν τα όρια των δυνατοτήτων τους για να την επιτύχουν.

Είναι ειρωνικό ότι η στρατηγική, που πριν από περίπου 2.5 χιλιαίτες αναδείξαμε και ασκήσαμε αποτελεσματικά ως Έλληνες, φαίνεται να αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της σημερινής Ελλάδας.

Η χώρα μας τις τελευταίες τουλάχιστον 3 δεκαετίες δεν φαίνεται να έχει μια ξεκάθαρη στρατηγική. Σε σχετικά πρόσφατη έρευνα του World Economic Forum η οποία μελετούσε την ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας σε σχέση με άλλες ανεπτυγμένες χώρες, για μια ακόμα φορά φάνηκε ότι η χώρα μας υστερεί σημαντικά.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, ο κύριος λόγος υστέρησης εμφανίζεται να είναι «η αδυναμία της χώρας μας στο μικρο-οικονομικό επιχειρηματικό επίπεδο και ιδιαίτερα στις ικανότητες, διαδικασίες και στρατηγικές των ίδιων των επιχειρήσεων».

Στην ίδια έκθεση καθώς και σε πρόσφατη έκδοση του συλλόγου Ελλήνων αποφοίτων του London Business School, επισημαίνεται ότι «προϋπόθεση για την ενίσχυση της

Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία στο χώρο των επιχειρήσεων ή/και στο χώρο της οικονομίας, ωστόσο βοηθάει σημαντικότερα στην επίτευξή της.

συνολικής ανταγωνιστικότητας της χώρας είναι η αντιμετώπιση των προβλημάτων και δυσκολιών στο επίπεδο των εταιρικών λειτουργιών και στρατηγικής αλλά και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος».

Κατά συνέπεια, περισσότερο από ποτέ, τόσο η χώρα όσο και οι επιχειρήσεις της πρέπει να κινηθούν προς αναζήτηση της κατάλληλης στρατηγικής.

Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία στο χώρο των επιχειρήσεων ή/και στο χώρο της οικονομίας, ωστόσο βοηθάει σημαντικότερα στην επίτευξή της.

Γιατί όμως η στρατηγική είναι βασικό συστατικό της επιχειρησιακής επιτυχίας; Θα μπορούσαμε να παραθέσουμε μια πλειάδα λόγων. Όμως ας σταθούμε στους πιο βασικούς και ας επιχειρήσουμε να τους αναλύσουμε:

- Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό
- Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα
- Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Αναλυτικότερα:**Η Στρατηγική Θέτει Κατευθύνσεις**

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομάσουμε το ΠΟΥ θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη ΑΠΟΣΤΟΛΗ ή και ΟΡΑΜΑ, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα ΠΩΣ η επιχείρηση θα φθάσει να πραγματώσει την αποστολή ή το όραμά της. Η στρατηγική στις επιχειρήσεις λειτουργεί κατά τρόπο ανάλογο με αυτόν που λειτουργεί σε έναν πόλεμο. Εάν είναι γενικά σωστή, τότε ακόμα και αν γίνουν κάποια λάθη σε επιμέρους τακτικές κινήσεις, η επιχείρηση συνήθως δεν βγαίνει τελικά ζημιωμένη. Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους (deliberate strategy).

Η Στρατηγική Υποστηρίζει τη Λήψη Ομοιόμορφων Αποφάσεων

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ο καθένας αντιλαμβάνεται πόσο σημαντικό είναι αυτό σε ένα περιβάλλον ολοένα και πιο αβέβαιο, όπου η πλήρης πληροφόρηση είναι τελείως ουτοπική, όχι επειδή δεν υπάρχουν τα μέσα, αλλά επειδή οι πληροφορίες είναι πολλές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες. Ας παρομοιάσουμε τις κινήσεις μιας επιχείρησης με τις κινήσεις ενός σκακιστή. Στην περίπτωση που θα μπορούσε κάποιος παίκτης να αναγνωρίσει κάθε δυνατή κίνηση του αντιπάλου του για όλη τη διάρκεια του παιχνιδιού, η στρατηγική θα ήταν τελείως άχρηστη. Για κάθε πιθανή κίνηση του αντιπάλου ο παίκτης θα μπορούσε να έχει τη βέλτιστη απάντηση. Επειδή όμως αυτό δεν είναι δυνατό, η επιλογή στρατηγικής είναι η καλύτερη δυνατή προσέγγιση. Καθιερώνει κριτήρια και κανόνες που χρησιμεύουν ως βάση αξιολόγησης και λήψης συνεπών μεταξύ τους και όχι αντικρουόμενων αποφάσεων.

Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο σημαντικές. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση. Οι στρατηγικές επιλογές του τύπου «θα προσφέρουμε το φθηνότερο προϊόν στην αγορά μας» ή «θα επιδιώξουμε να διαφοροποιηθούμε από τον ανταγωνισμό βασιζόμενοι στην τεχνολογική μας πρωτοπορία» κάνουν πιο εύκολη τη λήψη αποφάσεων, αφού περιορίζουν τις δυνατές επιλογές.

Η Στρατηγική Συγκεντρώνει την Προσπάθεια και Συντονίζει Δραστηριότητες

Ένας τρίτος ρόλος της στρατηγικής, ο οποίος και την καθιστά τόσο αναγκαία, είναι ότι συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων, και προωθεί το συντονισμό δραστηριοτήτων. Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμπτοουσία όμως μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική. Εάν παρομοιάζαμε τους ανθρώπους που δραστηριοποιούνται σε μια επιχείρηση με ηθοποιούς που ερμηνεύουν διάφορους ρόλους σε ένα θεατρικό έργο, η στρατηγική θα ήταν το σενάριο που δίνει κατεύθυνση στη δράση όλων.

Η Στρατηγική Ορίζει την Επιχείρηση και τη Θέση της Απέναντι στον Ανταγωνισμό

Επιπροσθέτως, η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί ορίζει τον οργανισμό, και είναι κατά κάποιον τρόπο η προσωπικότητά του. Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να σχηματίσουν μια άποψη γι' αυτή. Μια ξεκάθαρη στρατηγική πρέπει ακόμα να μπορεί να απαντάει στο βασικό ερώτημα, σε τι είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουμε παρουσία (what businesses are we in?) και να τοποθετεί έτσι την επιχείρηση απέναντι στους ανταγωνιστές της. Δύσκολα, για παράδειγμα, μπορεί κάποιος να έχει μια πλήρη εικόνα για τον τρόπο λειτουργίας μιας πολύπλοκης πολυεθνικής εταιρείας, όπως η 3M, ή ακόμα και μιας

μεγάλης επιχείρησης, όπως η MIG ή η ΔΕΗ.

Μια όμως ξεκάθαρη στρατηγική μπορεί να μας βοηθήσει στην κατανόησή της.

Οι περισσότεροι γνωρίζουν την 3M σαν την «εταιρεία της καινοτομίας». Εκείνο που όμως λίγοι γνωρίζουν είναι ότι μεταξύ των βασικών αντικειμενικών σκοπών της 3M είναι, κάθε τμήμα της να αντλεί το 25% του εισοδήματός του από προϊόντα που εισήχθησαν στην αγορά τα τελευταία πέντε χρόνια!

Από την άλλη πλευρά φανταστείτε έναν οργανισμό χωρίς στρατηγική, χωρίς σχέδια, χωρίς ξεκάθαρη τοποθέτηση στην αγορά.

Πώς θα τον περιγράφαμε ή πώς θα τον χαρακτηρίζαμε;

Η Στρατηγική Μειώνει την Αβεβαιότητα

Ίσως ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι σημαντική, είναι ότι λειτουργεί ως μια γενική κατευθυντήρια αρχή, που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση.

Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή.

Η στρατηγική, λοιπόν, θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως μια γενική αρχή η οποία εξασφαλίζει το συμπαγές του οργανισμού. Εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια την άλλη. Αυτός ο τελευταίος ρόλος της στρατηγικής συνοψίζεται όμορφα στα εξής λόγια του Henry Mintzberg, «είναι μια ανακούφιση από το άγχος που προκαλεί το πολύπλοκο, το απρόβλεπτο και η ελλιπής πληροφόρηση».

Πολύ σημαντικό είναι, επίσης, ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κανείς την παραγωγικότητά του.

Μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα κάποιος όταν παίρνει μερικά πράγματα ως δεδομένα.

Φανταστείτε μια επιχείρηση η οποία δεν μπορεί να αποφασίσει ποια κατηγορία αναγκών και πελατών επιθυμεί να εξυπηρετήσει, ποια είναι η αγορά στόχος της κ.λπ.

Δεν είναι υπερβολή να ισχυριστούμε ότι η επιχείρηση αυτή μακροχρόνια είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

Τέλος, ακόμη πιο αναγκαία καθίσταται η στρατηγική σε περιόδους έντονων αλλαγών και αβεβαιότητας, όπως αυτές που βιώνει ο δυτικός κόσμος σήμερα.

Σε τέτοιες περιόδους, τα στελέχη μιας επιχείρησης που δεν διαθέτει στρατηγική ή δεν θα κάνουν τίποτα και θα αντιμετωπίσουν τις αλλαγές παθητικά ή το καθένα θα δράσει όπως αυτό θεωρεί καλύτερα, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο οι πράξεις του να είναι αντίθετες με αυτές των άλλων.

Η Στρατηγική Μπορεί να Προσδώσει ένα Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις/μοναδικές της ικανότητες (core competences), τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της.

Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Είναι, δηλαδή, αυτή που τελικά μπορεί να τους προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνοψίζοντας τις προηγούμενες παραγράφους καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό, είτε αυτός είναι μια κερδοσκοπική επιχείρηση, μια δημόσια επιχείρηση, ένα πολιτικό κόμμα, ένα κράτος, ένας στρατός, ακόμα και ένα μεμονωμένο άτομο.

Η μελέτη περίπτωσης (case study) που ακολουθεί, αναφέρεται στην περίφημη μάχη της Χαιρώνειας. Παρουσιάζει την ανωτερότητα της στρατηγικής του Φιλίππου και του Μ. Αλεξάνδρου, οι οποίοι με λιγότερες δυνάμεις υπερφαλάγγισαν τους Αθηναίους, τους Θηβαίους και τους συμμάχους τους.

Μελέτη Περίπτωσης: Η Μάχη της Χαιρώνειας ...

Ο Αλέξανδρος έχει συχνά χαρακτηριστεί ως ένας από τους πιο ιδιοφυείς στρατηγούς όλων των εποχών. Φαίνεται ότι όλες οι δυνάμεις της φύσης «συνωμότησαν» για να αποκτηθούν όλα τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού στρατηγικού γένη από έναν μόνο άνθρωπο. Ο Αλέξανδρος είχε αναμφισβήτητα ένα προσωπικό όραμα το οποίο υλοποίησε με αξιοθαύμαστη αποτελεσματικότητα. Επίσης, η ικανότητά του να αναλύει τον ανταγωνισμό ήταν αξεπέραστη.

Στο πεδίο της μάχης γνώριζε πώς να αξιοποιήσει στο έπακρο τις δυνάμεις του στρατού του και να εξουδετερώσει τα ισχυρά σημεία του αντιπάλου.

Η δεξιότητά του να ανταποκρίνεται σε κάθε αντιξοότητα ήταν αξιοθαύμαστη, καθώς είχε την ικανότητα να είναι το ίδιο αποτελεσματικός σε μια μάχη σώμα με σώμα, όσο και σε ανταρτοπόλεμο. Επίσης, δεν ανταποκρινόταν απλώς στις κινήσεις του αντιπάλου αλλά συχνά τις πρόέβλεπε και ήταν αυτός που συνήθως αιφνιδίαζε χρησιμοποιώντας την ταχύτητα και το στοιχείο της έκπληξης ως ανταγωνιστικά όπλα.

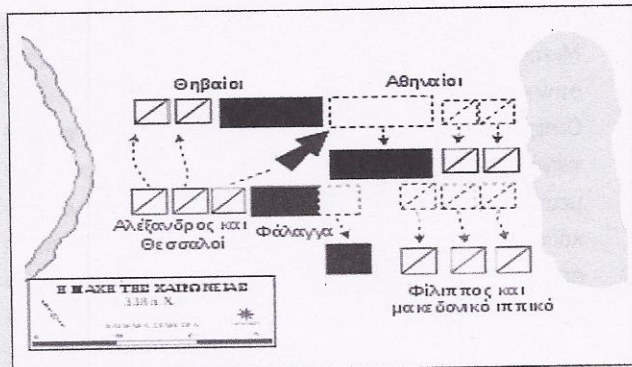
Τέλος, σε όλη τη διάρκεια της εκστρατείας του ήταν άριστος χρήστης των πληροφοριών που έφθαναν σ' αυτόν και τις χρησιμοποιούσε για να εκτελέσει με δεξιότητα κάθε στρατηγική απόφαση που ελάμβανε.

Στη συνέχεια περιγράφεται το πώς μερικά από τα πιο πάνω χρησιμοποιήθηκαν στη μάχη της Χαιρώνειας.

Το Στρατηγικό Σχέδιο του Φιλίππου και του Αλεξάνδρου

Ο Φίλιππος και ο υιός του Αλέξανδρος είχαν πολύ ξεκάθαρους στόχους. Επιθυμούσαν να αποκτήσουν αυτοί την ηγεμονία της Ελλάδας και να ηγηθούν όλων των Ελλήνων σε έναν πόλεμο εναντίον των Περσών. Αξιολογώντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του στρατού τους, αποφάσισαν να αποφύγουν μια σύγκρουση με την πανίσχυρη Αθηναϊκή Δημοκρατία στη θάλασσα, όπου η ήττα θα ήταν βέβαιη.

Αντίθετα προτίμησαν να αντιμετωπίσουν τους Αθηναίους και τους συμμάχους τους στη στεριά. Εκεί το καλά εκπαιδευμένο ιππικό και πεζικό των Αθηναίων και των



Θηβαίων δεν θα είχε πλεονέκτημα έναντι του επίσης αξιόμαχου Μακεδονικού στρατού. Πριν καταφύγουν στα όπλα προσπάθησαν με επιμέλεια να πετύχουν τους στόχους τους σε διπλωματικό επίπεδο. Όταν η κίνηση αυτή απέτυχε, έθεσαν σε εφαρμογή το στρατηγικό τους σχέδιο αντιμετώπισης του αντιπάλου στο πεδίο της μάχης.

Η ανωτερότητα της στρατηγικής τους, τους έδωσε την τελική νίκη παρά το γεγονός ότι αντικειμενικά υστερούσαν σε δυνάμεις.

Η Στρατηγική της Μάχης της Χαιρώνειας

Ο Φίλιππος και ο Αλέξανδρος αξιολόγησαν κατ' αρχάς τις συγκεκριμένες δυνάμεις και αδυναμίες του αντιπάλου τους. Η μακεδονική υπεροχή βρίσκονταν: α) στα ανώτερα δόρατα (τις γνωστές σάρισες) με τα οποία ήταν οπλισμένες οι μακεδονικές φάλαγγες, β) στη μεγάλη κινητικότητα και ταχύτητα των μακεδονικών φαλαγγών και γ) στο πολύ καλά εκπαιδευμένο ιππικό, την ηγεσία του οποίου είχε αναλάβει ο Αλέξανδρος. Οι αδυναμίες εντοπίζονταν στην αριθμητική υπεροχή του αντιπάλου και κατά δεύτερο λόγο στο ότι είχαν να αντιμετωπίσουν ένα πολύ καλά εκπαιδευμένο και ξακουστό για την εποχή στρατό.

Όμως οι αντίπαλοι του Φιλίππου είχαν μια σημαντική αδυναμία.

Την αριστερή πτέρυγα κάλυπταν ελαφρά οπλισμένοι τοπικοί οπλίτες, οι οποίοι είχαν τοποθετηθεί κονιά ουην Ακρόπολη της Χαιρώνειας. Δίπλα τους βρίσκονταν οι βαριά οπλισμένοι Αθηναίοι στρατιώτες.

Τη δεξιά πτέρυγα κάλυπτε ο φημισμένος Θηβαϊκός ιερός λόχος.

Ο Φίλιππος παρατάχθηκε απέναντι από την αριστερή πτέρυγα του αντιπάλου, η οποία ήταν η πιο αδύναμη, ενώ ο Αλέξανδρος παρατάχθηκε απέναντι από τους Θηβαίους. Ο Φίλιππος πρώτος ξεκίνησε την επίθεση χτυπώντας την αδύναμη αριστερή πλευρά με το πιο πειθαρχημένο και ικανό τμήμα του πεζικού του.

Αφού πίεσε πολύ την αριστερή πτέρυγα αναγκάζοντας και το Αθηναϊκό κέντρο να κινηθεί αριστερά, άρχισε να υποχωρεί προγραμματισμένα προς τα πίσω. Οι αντίπαλοί του διέλυσαν τις γραμμές τους και άρχισαν να κυνηγούν το Μακεδονικό στρατό που «υποχωρούσε».

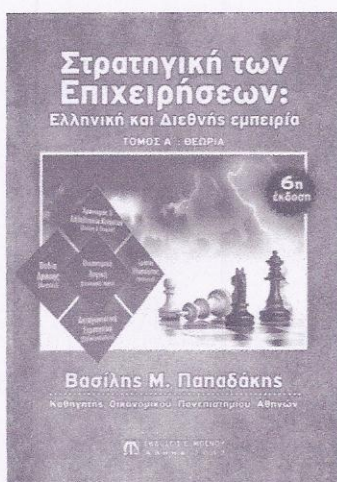
Εκτός από την αριστερή πτέρυγα προωθήθηκε εμπρός και αριστερά και το Αθηναϊκό κέντρο, το οποίο δεν ήθελε

να χάσει επαφή με το Μακεδονικό στρατό, που υποχωρούσε γοργά. Έτσι δημιουργήθηκε ένα μεγάλο κενό στο κέντρο και αποκόπηκε ο Θηβαϊκός στρατός. Εκείνη τη στιγμή ξεκίνησε την επίθεση το ιππικό του Αλέξανδρου. Αφού εξουδετέρωσε τον Ιερό Λόχο βρέθηκε πίσω από τις δυνάμεις των Αθηναίων και των συμμάχων τους.

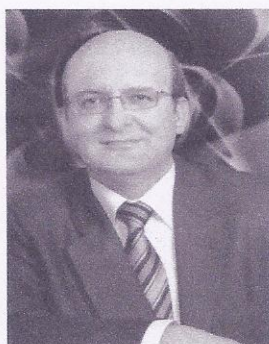
Ταυτόχρονα, με βάση τη συμφωνηθείσα στρατηγική, ανασυντάχθηκε ο Φίλιππος και επιτέθηκε στους Αθηναίους οπλίτες που ήταν και ο κρίσιμος στόχος. Με τη βοήθεια του Αλέξανδρου που είχε βρεθεί πίσω από τους Αθηναίους, οι Μακεδόνες κέρδισαν τη νίκη και μαζί και την ηγεμονία του ελληνικού κόσμου.

Ήταν μόνο η αρχή του λαμπρού έπους του

Μ. Αλεξάνδρου και του Ελληνισμού.



* Το Παρόν αποτελεί απόσπασμα από το κεφάλαιο 1 του βιβλίου του καθηγητή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών Παπαδάκη Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, 6η Έκδοση (ριζικά διαφοροποιημένη), Οκτώβριος 2012.



Με διδακτορικό από το London Business School ο Βασίλης Παπαδάκης είναι Καθηγητής και Πρόεδρος του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα εστιάζουν στο χώρο της Επιχειρησιακής Στρατηγικής, της Λήψης Στρατηγικών Αποφάσεων και των Εξαγορών και Συγχωνεύσεων. Άρθρα του έχουν δημοσιευθεί σε διεθνώς αναγνωρισμένα επιστημονικά περιοδικά και έχουν τιμηθεί με διακρίσεις καλύτερων άρθρων σε κορυφαία συνέδρια στρατηγικής παγκόσμια. Στο ΟΠΑ διδάσκει μαθήματα που άπτονται της Στρατηγικής των Επιχειρήσεων και του Μάνατζμεντ Στρατηγικών

Αλλαγών. Για το διδακτικό του έργο έχει τιμηθεί με Αριστεία Διδασκαλίας, από πέντε διαφορετικά μεταπτυχιακά προγράμματα του ΟΠΑ.

Ο Βασίλης Παπαδάκης συνεργάζεται με ομάδες ανώτατης διοίκησης επιχειρήσεων για την ανάπτυξη στρατηγικής σκέψης, τη χάραξη στρατηγικής και τη διαχείριση στρατηγικών αλλαγών. Έχει εμπειρία ως σύμβουλος και εκπαιδευτής στελεχών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, έχοντας συνεργαστεί με επιχειρήσεις όπως Vodafone, Arivita, Alpha Bank, Eurobank, Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, SAP Hellas, Praktiker, ΔΕΗ, ΕΛΤΑ, Roche, Abbott Laboratories, κ.ά.